



# Duurzame innovatie in het ziekenhuis

**Wat bezielt Marc Rouppe van der Voort?**

In de interviewreeks ‘Wat bezielt...?’, spreekt Marjan Hoogendijk met Marc Rouppe van der Voort, Manager Innovatie in het St. Elisabeth Ziekenhuis Tilburg. In die functie is Marc aanjager van het innovatieproces. Hij wil bijdragen aan het op gang brengen van een duurzame beweging zodat innovatie een vanzelfsprekende werkwijze wordt van alle medewerkers. Over zijn aanpak, inspiratie en bezieling vertelt hij in dit artikel.

## Meer doen met minder

“Mijn opdracht is om innovatie een vanzelfsprekend onderdeel van ieders werk te maken”, zegt Manager Innovatie Marc Rouppe van der Voort van het St. Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg. Innovatie richt zich niet alleen op nieuwe dingen doen, maar juist ook op het vinden van nieuwe manieren om de huidige processen veel betrouwbaarder uit te voeren. Denk bij betrouwbaarheid bijvoorbeeld aan ‘patiënt bij verkeerde specialist geboekt’, ‘verkeerd labonderzoek aangevraagd’, ‘een afspraak die twee keer verzet wordt’. Innovatie is óók: op een andere manier omgaan met verbeteren – niet pas als de urgentie toeneemt en niet (alleen) projectmatig, maar continu verbeteren door alles wat niet foutloos verloopt direct op te pakken, naar de achterliggende oorzaak zoeken en voorkomen dat het zich nog vaker voordoet.

Onze valkuil is dat we onze energie richten op de wenselijke situatie en de stappen om daar te komen; daardoor gaan we voorbij aan de huidige situatie

De hele zorgsector, en dus ook het St. Elisabeth Ziekenhuis, staat voor de opdracht om ‘meer te doen met minder’. De zorgbehoefte neemt immers continu toe, terwijl de beschikbare budgetten niet evenredig groeien. Vorig jaar kwam het verzoek van de Raad van Bestuur om te analyseren hoe we op termijn financieel gezond kunnen blijven. Dat momentum hebben we aangegrepen om de thema’s ‘logistiek’ en ‘doelmatigheid’ in elkaar te schuiven met het thema ‘innovatie bedrijfsvoering’. Een onderzoek wees uit dat er in het ziekenhuis op dit punt veel winst te behalen zou zijn door meer van elkaar te leren en bewuster om te gaan met het opsporen van verspillingen.

We zoeken naar manieren van werken om zo veel mogelijk *flow* te bereiken met steeds minder *waste* (zie kader: Veertien principes voor ‘innovatie bedrijfsvoering’). Op die manier integreren we het verbeteren van de kwaliteit (logistiek en service) met financiële doelstellingen op een manier die de zorgverleners aanspreekt: door zoveel mogelijk tijd te besteden aan activiteiten die waardevol zijn en hun creativiteit aan te wenden om zo min mogelijk tijd te hoeven besteden aan activiteiten die geen waarde toevoegen (‘verspilling’). Zo komt innovatie ten goede van patiënten, zorgverleners én de financiële continuïteit van de organisatie. We proberen in feite de vreemde domeinscheiding te voorkomen tussen kwaliteit en financiën. Het gaat om het proces optimaal in te richten om precies die waarde te bieden die een patiënt wil of nodig heeft.

## Toyota en v-team

De manier waarop we dit in Tilburg doen is door de Toyota-principes als leidraad te introduceren, aan de hand van vijf vragen en veertien principes (zie kaders). Gaandeweg zullen we onze eigen principes ontwikkelen en een werkwijze om ze toe te passen. Hiertoe hebben we een v-team opgericht, bestaande uit drie specialisten, twee managers en ikzelf om een beweging op gang te brengen die door resultaten en enthousiasme zich als een virus gaat verspreiden. (Het enige virus dat we stimuleren in het ziekenhuis!) Tot mijn verassing slaat de insteek veel sneller aan dan verwacht, juist ook bij de specialisten die hierin een manier zien om én betere zorg voor de patiënt te bieden, én financieel concurrerend te blijven én grip te krijgen op hun praktijk.

## Bezieling

Om te begrijpen wat mij bezielt en hoe ik bezig ben om mijn rol in te vullen moet ik eigenlijk een anekdote vertellen over een ontmoeting die mij op het denkspoor heeft gezet dat ik probeer toe te passen op de praktijk in het ziekenhuis.

Tien jaar geleden was ik op vakantie in Myanmar (Birma). Op een dag maakte ik een dagtrip naar een klooster boven op een heuvel. Het klooster was prachtig gelegen in de heuvels en de sfeer was er heel bijzonder, rustig en sereen. Ik ging even zitten om van het uitzicht over de heuvels te genieten toen een monnik van een jaar of twintig, net zo oud als ik op dat moment, naar me toekwam en mij in voorzichtig Engels een paar vragen stelde. Waar ik vandaan kwam en wat ik van Myanmar vond. Na een aantal van dergelijke vragen was zijn Engels niet meer toereikend. We zaten nog een paar minuten zwijgend naast elkaar te genieten van elkaars gezelschap en het uitzicht. Toen bedankte hij me voor de ontmoeting, wenste me een goed leven en ging weer weg. Deze ontmoeting heeft op de een of andere manier grote indruk op me gemaakt.

Wat me zo trof was dat hij zo onbevooroordeeld, open, zonder tijdsdruk was. Hij was er gewoon. Juist door de onbevagenheid van de ontmoeting was de ervaring zo intens en het hield me dagenlang bezig. In de taxi op weg naar huis vroeg ik de taxichauffeur of hij me iets meer kon

vertellen over het boeddhisme. Hij reed met mij naar een boekhandel, schafte een boek over het boeddhisme voor me aan en gaf het me cadeau.

Vanaf dat moment ben ik geïnteresseerd geraakt in de oosterse denkwijze. Ik ben er daarna meer over gaan lezen, bijvoorbeeld het boek *'The Way of Zen'* van Alan Watts. Later heb ik tijdens een EOQ-bijeenkomst de filosoof François Julien horen spreken over de verschillen in benaderingen tussen de oosterse en westerse manier van denken. Ik besepte toen dat onze valkuil is dat we onze energie richten op de wenselijke situatie en de stappen om daar te komen. Daardoor gaan we voorbij aan de huidige situatie en creëren we afstand. Dit wordt gekenmerkt door discussies over 'weerstand', 'implementatieproblemen' en 'borging'.

### **Veertien principes voor 'innovatie bedrijfsvoering'**

- 1 Baseer managementbeslissingen op een lange-termijnfilosofie, zelfs als het ten koste gaat van kortetermijn financiële doelstellingen.
- 2 Creëer onbelemmerde doorstroming ('flow') om problemen naar voren te laten komen (doe het werk van vandaag vandaag).
- 3 Gebruik 'pull'-systemen om capaciteitsverlies te voorkomen (wijs geen capaciteit toe voordat de zorgvraag er daadwerkelijk is).
- 4 Zorg voor een gelijkmatig werkritme (heijunka: werk als een schildpad, niet als een haas).
- 5 Ontwikkel een cultuur om problemen direct structureel op te lossen, om constante kwaliteit te krijgen.
- 6 Gestandaardiseerde taken zijn de basis voor continu verbeteren door de medewerkers zelf.
- 7 Gebruik 'visuele controle' zodat problemen direct zichtbaar zijn.
- 8 Gebruik alleen betrouwbare, uitvoerig geteste technologie ter ondersteuning van je mensen en processen.
- 9 Ontwikkel leiders die diepgaand het werk begrijpen, de filosofie leven en het anderen leren.
- 10 Respecteer en ontwikkel mensen en teams die de filosofie van de organisatie volgen en daag ze uit.
- 11 Respecteer je netwerk van partners en leveranciers door hen uit te dagen en te helpen.
- 12 Ga en zie het zelf om de situatie diepgaand te begrijpen (genchi genbutsu).
- 13 Neem beslissingen langzaam, na zorgvuldige overweging van alle opties; voer besluiten snel uit.
- 14 Word een lerende organisatie door onverbidelijke reflectie (hansei) en continu verbeteren (kaizen).

Bron: The Toyota Way, Liker, 2003

Dat zijn symptomen van een verkeerde benadering. Door de energie te richten op een diep begrip van de huidige situatie, kan de context beïnvloed worden om de kans op gunstige ontwikkelingen te vergroten. Hij gaf het voorbeeld van Sun Tzu, die in zijn boek *'The Art of War'* stelde dat een veldslag gewonnen of verloren is nog vóórdat het begint. Zo omsingelde hij een dorp nooit volledig omdat de bewoners dan tot het uiterste zullen vechten. Een cru maar duidelijk voorbeeld hoe hij zich richtte op de context.

### **Duurzaam leerproces**

Het v-team is begonnen met een pilot innovatiegroep met vier zorgeenheden (Cardiologie, Kindergeneeskunde, Heelkunde en Interne Geneeskunde/MDL). Zij testten de principes en bijbehorende instrumenten in hun eigen praktijk. De innovatiegroep is aan de slag gegaan met een gezamenlijk leertraject om met en van elkaar te leren. We noemden de pilot bewust geen project omdat het woord 'project' suggereert dat het op de gestelde datum 'af' is, en dat we dan weer kunnen overgaan op de orde van de dag. En dat is nu net niet wat we beogen te bereiken. We willen een duurzaam leerproces op gang brengen waarmee we beter in staat zijn om oplossingen te vinden voor de gestelde problemen en de zorg kwalitatief steeds beter te organiseren. Mijn rol is de beweging op gang te brengen en de voorwaarden te scheppen waardoor de beweging krachtig genoeg wordt om zelfstandig door te gaan.

Einstein stelde ooit dat je een probleem niet kunt oplossen met dezelfde manier van denken als waaruit het is ontstaan. Onze gebruikelijke manier van veranderen, met een analyse, plan van aanpak, consensus, onzekerheidsreductie en implementatie, is niet geschikt voor innovatie omdat het er vaak toe leidt dat we vast blijven zitten in onze aannames en routines. Er is weinig of geen ruimte voor onverwachte ontwikkelingen. Integendeel, dat zijn vaak meteen problemen omdat die doen afwijken van het plan en de mijlpalen.

Een innovatie voor onze manier van verbeteren is om ideeën als een hypothese te formuleren en direct kleinschalig uit te testen. Vervolgens dezelfde dag evalueren en leren van wat er fout gaat en waarom, opnieuw testen en verbeteren totdat het goed werkt. Dán pas uitbreiden naar moeilijker omstandigheden en ten slotte de sceptici met praktijkonderbouwing laten zien dat het wel degelijk werkt. Dat is ook waarom ik minder projectmatig wil werken. De zorg is te complex om alle onzekerheden vooraf te overzien. We moeten al doende leren, maar wel onder gecontroleerde omstandigheden.

In hoeverre dit daadwerkelijk tot innovatie leidt kunnen we pas achteraf constateren. Zoals Teun Hardjono het vaker stelt is een vernieuwing pas een innovatie zodra het gerealiseerd is en gekenmerkt wordt door een paradigmashift.

## Kansen creëren en benutten

Met het v-team gaan we nu de pilot afronden. Dat zet een aantal vervolgvactiteiten in beweging waarin we steeds meer ketens willen betrekken. Hoe het zal verlopen laat zich niet voorspellen, maar uiteindelijk is de inzet dat het voor het hele ziekenhuis betekenis gaat krijgen. Ik heb voor mezelf een termijn van vijf jaar gesteld om er aan bij te dragen een duurzame beweging op gang te brengen. Dan moeten principes zoals procesdenken, 'pull-denken', visualisatie, onverbiddelijke reflectie en continu verbeteren vanzelfsprekende werkwijzen zijn (tenzij we met elkaar hebben uitgevonden dat er betere principes zijn).

Tot die tijd zal ik mijn energie stoppen in het stimuleren van innovatie en het benutten van de 'windows of opportunity' die ontstaan. Een *window of opportunity* is bijvoorbeeld het enthousiasme van een afdelingshoofd om de

### Leidraad Innovatiegroep

#### Vijf langzame vragen

- 1 Welke waarde bieden we patiënten?
- 2 Welke activiteiten voegen deze waarde toe (waardestroom)?
- 3 Hoe kunnen overige activiteiten ('verspilling') steeds verder verminderd worden?
- 4 Hoe is steeds meer 'flow' voor waardetoevoegende activiteiten te bereiken?
- 5 Hoe kun je continu verbeteren?

niet tot het wegnemen van de achterliggende oorzaken. Bovendien kan het leiden tot kunstmatig gedrag. Met te weinig snel zichtbare resultaten neemt het draagvlak echter af.

## De zorg is te complex om alle onzekerheden vooraf te overzien. We moeten al doende leren, maar wel onder gecontroleerde omstandigheden

principes toe te passen en over te dragen. Zo iemand kun je dan bij een ander initiatief betrekken om de beweging steeds sterker te maken. Dit soort kansen kun je niet van tevoren plannen. Je kunt wel de omstandigheden creëren en de concrete mogelijkheden die zich voordoen benutten. Hoe dat precies gaat is van tevoren niet te voorspellen. En daarmee is het meer een zoek- en leerproces dan een project.

Wat hierin wel cruciaal is, is dat de richting 'onverbiddelijk' vaststaat. De stappen die gezet worden, komen steeds voort uit de concrete mogelijkheden die zich aandienen. Een gemeenschappelijk beleefde waarde, iets wat mensen met elkaar verbindt, is heel belangrijk. Dat is als het ware je kompas. Ook het redeneren vanuit een totaal perspectief is belangrijk. Dus niet alleen de betekenis voor patiënten, maar ook voor zorgverleners, zorgverzekeraars en de maatschappij. Dit bedoel ik niet 'idealistisch', maar eerder 'onverbiddelijk'.

### Dilemma's

Een van de dilemma's waar we tegenaan lopen is dat we – eigenlijk vanuit de overheersende manier van denken – enorm gedreven zijn om resultaten te boeken, maar dat we moeten sturen op een leerproces. Te snel resultaat willen boeken leidt vaak tot symptoombestrijding en

Een ander dilemma is dat we enerzijds de unieke context van iedere afdeling als uitgangspunt moeten nemen en hen helpen een stap voorwaarts te zetten, en anderzijds we nog veel kunnen verbeteren door te leren van elkaar, en daarvoor zijn bepaalde vormen van standaardisatie nodig. Dat brengt het risico met zich mee dat we dingen kapot maken, met name doordat de alertheid kan afnemen en het eigenaarschap voor de eigen processen. Het is een zoektocht naar de juiste balans.

### Zeven vormen van verspilling

- 1 Overproductie: meer doen dan nodig is (bijvoorbeeld onnodige diagnostiek of consulten).
- 2 Wachten: zowel patiënt, zorgverlener als apparaat of ruimte.
- 3 Transport: verplaatsen van patiënten of middelen (bijvoorbeeld status).
- 4 Extra processtappen: activiteiten die geen waarde toevoegen voor patiënten (bijvoorbeeld spreekuur verzetten, voorbereiden 'no show').
- 5 Voorraad: bijvoorbeeld medicatie, formulieren, verbandmateriaal.
- 6 Beweging: omdat iets niet binnen handbereik is.
- 7 Correcties: iets corrigeren dat niet in één keer goed is uitgevoerd.

## Lessen

Welke lessen ik aan een collega zou willen meegeven? Zorg voor voldoende ruimte van het hoger management en begin dan gewoon. Wacht niet totdat het hoger management volledig overtuigd is, dat kun je niet van ze verwachten, maar start ook niet bottom-up te verbeteren. Je moet een ontmoeting zien te bereiken en dat de lagen elkaar voeden, dat het hoger management de principes die zich bewijzen bekrachtigt.

Verder moet je leren, en ook anderen leren, te leven met onzekerheid, over wanneer welke resultaten bereikt zullen worden. Wat je wel kan doen is vertrouwen geven door een verhaal of een filosofie, zoals de Toyota-principes dat biedt. Dat is een houvast. Op basis hiervan kun je vertrekken en je eigen verhaal schrijven. Vervolgens moet je om het vertrouwen vast te houden en te laten groeien de uitwerkingen in de praktijk zichtbaar maken. Dit blijft continu een aandachtspunt. En ten slotte: zorg dat je een procesfocus hebt. Daarmee bedoel ik dat je de werkelijkheid en complexiteit van de werkvloer als uitgangspunt neemt. Gevoel voor realiteit is de beste voedingsbodem voor innovatie.

## Reflectie op het interview

Toen ik het artikel las, schoot mij een uitspraak te binnen uit het eerder genoemde boek van Alan Watts: *'Those who understand do not speak, those who speak do not understand'*.

Dit heeft voor mij twee betekenissen. De eerste is dat ik eigenlijk nog niet goed begrijp wat ik probeer te zeggen en zodra ik het probeer te benoemen, vervliegt het. Dat maakt het wel ongemakkelijk om er over te praten, omdat ik niet de suggestie wil wekken dat ik het wél begrijp. Het interview gaat ook over een persoonlijk leerproces waarbij ik alle fouten maak die je kunt maken.

De tweede betekenis is dat waar ik het over heb iets is wat je niet kunt aannemen van een ander, het krijgt alleen betekenis door het te ervaren. Doordat ik er over lees, of met anderen over praat, merk ik wel dat de kans dat ervaringen betekenis krijgen, toeneemt. Ik hoop dat het interview die waarde kan bieden.

### Auteur

Marjan Hoogendijk is zelfstandig organisatieadviseur, teamcoach en oprichter van Kwaliteit.com Organisatieadvies. Zij begeleidt organisaties in de professionele dienstverlening die met inspirerend kwaliteitsmanagement hun organisatie willen versterken. Ze heeft diverse publicaties op haar naam en geeft een eigen e-zine uit 'lessen in kwalificatie'. E-mail: m.hoogendijk@kwaliteit.com



# GOEDE KWALITEIT GEEFT INSPIRATIE.

## Kwaliteitsmanagement

- De basis van uw kwaliteitssysteem ligt er. Misschien bent u zelfs al gecertificeerd. Maar hoe blijven we op een plezierige en productieve manier werken aan kwaliteit?
- Hoe zorg ik dat mijn medewerkers kwaliteitsprojecten als nuttig ervaren?
- Hoe implementeer ik prestatie management in mijn organisatie zonder een papieren tijger te creëren?

Het zijn maar enkele vragen die u zich zou kunnen stellen over het organiseren van kwaliteitszorg in uw organisatie. In de vraaggestuurde post-hbo-opleiding kwaliteitsmanagement werkt u een jaar aan uw zelf gedefinieerde vraagstuk, ondersteund door de voor úw case meest geschikte docenten.

Is een hele opleiding te veel of wilt u uitsluitend bij-gepraat worden over de ontwikkelingen in het vak? Neem dan deel aan onze masterclasses 'Trends in Kwaliteitsmanagement'.

- De masterclasses starten 25 maart 2008.
- De post-hbo-opleiding start 26 mei 2008.

Meer weten? Bel (030) 238 88 88 of kijk op [www.cvnt.nl/kwaliteitsmanagement](http://www.cvnt.nl/kwaliteitsmanagement)

**ER VALT NOG  
GENOEG TE LEREN**

**CENTRUM VOOR  
NATUUR & TECHNIEK  
HOGESCHOOL  
UTRECHT**

